

Nómina Electrónica: Prácticas de Gestión Humana en organizaciones colombianas

María Carolina Rodríguez Pardo

Director: Carlos Mario Betancur Hurtado

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

2021

Tabla de Contenido

<i>Tabla de figuras y tablas.....</i>	<i>3</i>
<i>Resumen.....</i>	<i>4</i>
<i>Abstract</i>	<i>5</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>6</i>
1. Objetivos.....	9
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos Específicos	9
2. Marco de referencia Conceptual	9
2.1. Antecedentes	9
2.1.1. Gestión Humana.....	12
2.2. Prácticas en Gestión Humana.....	14
2.2.1. Nómina.....	18
2.2.2. Nómina Electrónica	18
2.3. Marco Legal que Fundamenta la Nómina Electrónica	19
3. Método	22
3.1. Tipo de estudio	22
3.2. Instrumento.....	23
3.3. Sujetos / Participantes	23
3.4. Análisis de Datos y Procedimiento	24
3.5. Trabajo de campo	25
3.6. Análisis de Resultados	26
4. Conclusiones.....	30
5. Referencias	33
<i>Anexo I.....</i>	<i>37</i>

Tabla de figuras y tablas

Figura 1.	10
Figura 2.	13
Figura 3.	21
Tabla 1.	24
Tabla 2.	25

Resumen

La integración de la información, a través de los avances tecnológicos, busca favorecer a las compañías y a los diferentes entes fiscalizadores en la tarea de controlar y obtener los datos necesarios para crear un sistema que se interrelacione y permita tomar decisiones, crear nuevos contenidos, transformar y evolucionar en un mundo tan cambiante como en el que hoy se vive. Las compañías tienen prácticas en el manejo de la nómina, las cuales deben transformar con el fin de cumplir con la regulación exigida por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a través de su resolución 00013 del 11 de febrero de 2021. Las nuevas prácticas se deben abordar no solo desde lo técnico sino desde lo social. Por lo tanto, esta investigación pretende aportar a los diferentes interesados una herramienta que les permita referenciar las prácticas que han tenido que adoptar las áreas de Gestión Humana de diferentes empresas colombianas durante la implementación de la Nómina Electrónica, conocer cómo lograron introducir a los integrantes de nómina en esta nueva forma de hacer los procesos, disminuyendo el impacto en el clima laboral y acompañando la adaptación al cambio.

Palabras clave: Nómina Electrónica, Prácticas de Gestión Humana, Gestión Humana

Abstract

The integration of information, through technological advances, seeks to favor companies and the different supervisory entities in the task of controlling and obtaining the necessary data to create an interrelated system that allows making decisions, creating new content, transforming and evolve in a world as changing as the one we live in today. The companies have payroll management practices, which they must transform in order to comply with the regulations required by *Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales* (DIAN) through its resolution 00013 of February 11, 2021. The new practices must be approached not only from the technical but from the social, therefore, this research aims to provide the different stakeholders with a tool that allows them to reference the practices that the Human Management areas of different Colombian Companies during the implementation of the Electronic Payroll, learn how they managed to introduce the Payroll members in this new way of doing the processes, reducing the impact on the work environment and accompanying the adaptation to change.

Key Words: Electronic payroll, Human Management Practices, Human Management

Introducción

La Factura Electrónica ha sido una innovación Latinoamericana al proceso de transparencia fiscal que ha sabido utilizar los desarrollos tecnológicos disponibles para mejorar el control de los tributos y para hacer más eficientes los servicios de las Administraciones Tributarias (AT). Con el paso del tiempo, y junto con la mejora de las tecnologías, esta herramienta se ha fortalecido, tanto en términos de fácil y rápida disponibilidad al público, como en resguardo de información. Además de mejorar la trazabilidad de impuestos, la implementación de Nómina Electrónica en diferentes países latinoamericanos ha contribuido en la relación entre el empleado y su empleador. (Barreix & Zambrano, 2018)

El pasado 11 de febrero de 2021, la DIAN expidió la resolución 00013 por la cual se implementa y desarrolla en el sistema de Facturación Electrónica la funcionalidad del documento soporte de pago de nómina electrónica y se adopta el anexo técnico para este documento. A partir de éste, las empresas deben entregar información personal de sus colaboradores y los pagos derivados de la relación laboral de manera digital. Sin embargo, no todas las compañías cuentan con sistemas de información en Gestión Humana que tengan en un mismo lugar los datos cualitativos y cuantitativos, acorde con las diversas normas relacionadas a pago y deducción del personal que labora en sus organizaciones.

Dichos datos son indispensables para cumplir con la regulación exigida por la DIAN, a través de la Nómina Electrónica (NE) y, el propósito que persigue la presente investigación, es el aporte de un instrumento de consulta que abra la puerta a referenciar las prácticas que la Gestión Humana de organizaciones colombianas ha implementado, así como conocer la forma en la que lograron introducir a los integrantes de Nómina en esta nueva forma de hacer los procesos, disminuyendo el impacto en el clima laboral y acompañando en la adaptación al cambio.

Lo anterior se busca dar a través de las vivencias de diferentes colaboradores de Gestión Humana en cinco empresas de Colombia, haciendo uso de la metodología de investigación cualitativa, la cual tiene como finalidad el estudio desde los saberes y experiencias humanas (Suárez P. , 2008). En línea con este enfoque, se abordará un instrumento de recolección de datos denominado entrevista semiestructurada, realizando una base de preguntas que permitan el diálogo y la formulación de nuevas preguntas acorde a las

necesidades que surjan; esto con el fin de profundizar y entender mejor la situación particular de cada uno de los entrevistados frente al asunto investigado, y así poder caracterizar las prácticas y vivencias durante el proceso de implementación de la NE.

Welsh (2000) planteaba que “Si la velocidad del cambio en el entorno externo es más rápida que la velocidad de cambio del entorno interno, el fin está cerca”, con el fin de indicar la imposibilidad de ser una organización sostenible en el tiempo si no se desarrolla la capacidad de adaptación interna de manera permanente (Welsh, 2000). De acuerdo con lo anterior, los líderes de Gestión Humana deben actuar como constructores de una infraestructura útil para alinear a la gente (General Electry Company, 2001), incrementar la capacidad del talento y hacer reingeniería de la estructura y los procesos que apoyan dichos objetivos. (Parra & Müller, 2017)

Esta investigación busca servir como referente y material de consulta para las diferentes compañías que inician este camino con la DIAN, permitiéndoles conocer las prácticas adoptadas por Gestión Humana de organizaciones colombianas, abordando no solo los temas técnicos, sino los sociales, tales como adaptación al cambio, el impacto en clima laboral de los integrantes de las áreas de Nómina y la manera en la que los enfrentaron. Este panorama abre una puerta en la toma de decisiones de cada empresa y da espacio para la implementación más pertinente acorde a su filosofía e identidad donde pueda existir un equilibrio entre el desarrollo exitoso de un proyecto y la calidad de vida laboral de los colaboradores que participan en él.

Es de obligatorio cumplimiento implementar la resolución 00013 del 21 de febrero de 2021, la cual exige reportar la nómina de manera electrónica. Esto puede generar incertidumbre y resistencia al cambio, puesto que no todas las empresas cuentan con sistemas de información robustos que contengan, en un solo Software, la información necesaria, tal como los datos personales de sus empleados, salarios, tipos de contratos, y los debidos cálculos aritméticos que se incluyen en ella acorde con las diferentes normas asociadas al pago de empleados que deben ser entregados a la DIAN. Esto conlleva a preguntarse: ¿Cómo se debe hacer el envío de esta esta información?, ¿cómo se puede mejorar y transformar digitalmente el proceso de Gestión Humana?, ¿qué pasará con la forma en la que se deben realizar los procesos en adelante?

Así es como esta implementación genera un reto en las áreas de Gestión Humana, modificando las prácticas en el manejo de la nómina que hasta hoy llevan, dado que muchos de los procesos se realizan sin apoyo de la tecnología, de forma manual y hermética (Ulrich & Lake, D., 1992). Las prácticas no son eternas, hay evolución de acuerdo con las condiciones del entorno, las necesidades y características de los clientes y de la empresa. Por lo tanto, se requiere caracterizar las nuevas prácticas desde lo técnico y lo social, definiendo como las áreas de Gestión Humana introducen al personal de Nómina en la nueva manera de realizar los procesos, acompañando la adaptación al cambio y cuidando el clima laboral.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Caracterizar las prácticas utilizadas por Gestión Humana en la implementación de la Nómina electrónica en organizaciones colombianas.

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el concepto de Facturación Electrónica y sus implicaciones en los procesos de nómina.
- Identificar las prácticas generalizadas de las organizaciones objeto de estudio en el proceso de implementación de Nómina electrónica.
- Indagar los efectos que ha tenido la implementación de la nómina electrónica, en los procesos de Gestión Humana y en los involucrados de implementarla.
- Determinar los aspectos relevantes de las prácticas en la implementación de la Nómina electrónica que tienen las organizaciones objeto de estudio.

2. Marco de referencia Conceptual

2.1. Antecedentes

Antes de adentrarnos en la Nómina electrónica, se debe conocer acerca del proceso de Facturación Electrónica en Latinoamérica y en Colombia, con el fin de comprender la relevancia de este proyecto de digitalización que está revolucionando el mundo de los impuestos.

La Facturación Electrónica ha sido un proceso innovador para Latinoamérica, el cual ha contribuido con las actividades de transparencia fiscal. También, ha sabido utilizar los desarrollos tecnológicos disponibles para mejorar el control de los tributos y hacer más eficientes los servicios de las Administraciones Tributarias (Barreix & Zambrano, 2018). Adicionalmente, ha sido uno de los mecanismos con los que los gobiernos de América Latina proponen reducir la evasión fiscal a través del uso de las tecnologías de información (TICs),

las mismas que han sido de vital importancia en esta última década para las administraciones tributarias alrededor del mundo. (Chumaceiro, Hernández, Meléndez, & Acurero, 2017)

Entendiendo la importancia de la Facturación Electrónica es necesario comprender que una Nómina Electrónica hace referencia exactamente a la generación del soporte para la deducción de costos y gastos asociados al pago por salarios y demás elementos derivados de la relación laboral (Gerencie.com, s.f.). En Latinoamérica, países como Argentina y México, ya han implementado la Nómina Electrónica por disposiciones fiscales; en Europa, Suiza es un ejemplo.

A continuación, se muestra una sinopsis de esta implementación:

Figura 1.

Nómina electrónica en diferentes países

País	Referencia	Descripción
Argentina	<p>Nómina salarial Electrónica, Marcelo pablo costa.</p> <p>https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/An%C3%A1lisis-del-impacto-de-la-factura-electr%C3%B3nica-en-Argentina.pdf</p>	<p>La Nómina salarial en Argentina se encuentra fiscalizada por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), ya que es el organismo encargado de la administración Tributaria en Argentina. Está definida con el concepto de agencia única, es decir, que tiene a su cargo la administración de impuestos internos, entre estos el de las obligaciones relativas a la seguridad social a cargo de la Dirección General de los Recursos de Seguridad Social (DGRSS). De acuerdo con este contexto, considerando que la legislación argentina actual, relativa a la seguridad social indica que el empleador debe generar y enviar una declaración jurada mensual nominativa identificando – para cada trabajador- la remuneración, los aportes y las contribuciones a los regímenes de la seguridad social, obra social, cobertura de riesgos de trabajo, etc., más allá de la obligación de los empleadores de emitir y conservar, debidamente firmados, los recibos de sueldo de los empleados un registro denominado comúnmente como “libro de sueldos”.</p> <p>A modo de reseña, el sistema y sus aplicaciones posibilitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio a todos los empleados en relación de la dependencia a efectos que los mismos cuenten con acceso en tiempo real a información de su situación laboral. • Permitir que el empleado se encuentra correctamente registrado por su empleador y si éste realizó sus aportes y contribuciones correctamente. • Posibilitar al empleado comunicar a la AFIP, vía internet, las irregularidades detectadas. • Contribuir a transparentar la relación empleado – empleador • Facilitar la visualización del estado de cumplimiento y consultar el detalle de pago de aportes y contribuciones. <p>Hay evidencia estadísticamente significativa de una mejora en los niveles de ventas gravadas, recaudación de aportes a la seguridad social e impuestos sobre salarios, una vez que las empresas comienzan con la facturación electrónica.</p>
México	<p>https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/nomina-digital.html</p>	<p>La Nómina Digital En México empezó a regir a partir del 1 de enero de 2017. El Servicio de Administración Tributaria, exigió a las compañías implementar en 3 meses la migración de la nómina a el concepto de Nómina Digital. A pesar de que este cambio debería suponer una transición sencilla, la realidad es que requiere que las empresas analicen, de forma detenida, las modificaciones establecidas, para poder configurar así sus sistemas de nómina y asegurar el cumplimiento de las nuevas reglas. Para implementar los recibos de nómina digitales, las compañías tomaron en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las reglas y requerimientos de las autoridades. • Las prestaciones y los beneficios que otorga la empresa a sus trabajadores, personal subordinado o asimilados a salarios. • El trato que debe darse a cada concepto de pago y/o retención efectuado a los trabajadores. • Los aspectos informáticos básicos para la generación de archivos en formato requerido. • Para el timbrado de los recibos de nómina, contar con el servicio de un Proveedor

		<p>Autorizado para la Certificación (PAC) de Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar que el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de todos los trabajadores sea correctos y esté actualizado. <p>La adopción de la nueva de nómina digital, más allá de una opción, debe ser vista como una obligación para las empresas establecidas en nuestro país. En caso de que una compañía no cumpla con las especificaciones tecnológicas en el envío del CFDI de nómina, en su versión 1.2 –como comprobante no enviado, estructura y/o sello inválido, y envío extemporáneo–, el Servicio de Administración Tributaria contempla diversas sanciones, establecidas en el Anexo 29 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2017.</p> <p>No obstante, uno de los aspectos más relevantes, y uno de los que más debería preocupar a las organizaciones, es que al no presentar correctamente el comprobante fiscal, el pago de la nómina podría considerarse como un gasto no deducible. En ese sentido, es necesario que las empresas presten una mayor atención a los procesos que conlleva la adopción de esta nueva versión de nómina, con el propósito de cumplir con todos los requerimientos. Solo así se evitará caer en errores u omisiones, que podrían originar que los CFDIs timbrados sean invalidados o tengan información errónea, originando un problema no solo para los trabajadores, sino para la propia empresa.</p>
Suiza	https://www.edicomgroup.com/es_ES/news/5052-suiza-implantara-la-factura-electronica-en-la-administracion-a-partir-de-2016.html	<p>Suiza ha sido el último país europeo en anunciar la puesta en marcha de la factura electrónica. A partir del 1 de enero de 2016, los proveedores de la Administración Federal que establezcan contratos por un valor igual o superior a los 5000 francos suizos estarán obligados a emplear este nuevo sistema. El objetivo de esta medida es optimizar los procesos administrativos en el ámbito B2G (business to government) y reducir el uso del papel.</p> <p>Aunque el Gobierno Federal está preparado técnicamente para recibir facturas en formato electrónico desde 2012, la utilización de este modelo es todavía muy poco común. La gran mayoría de las facturas que llegan a la Administración están en papel y, en muchos casos, es necesario digitalizarlas posteriormente. De hecho, según el comunicado oficial, en estos momentos solo el 14 % de las facturas se envían electrónicamente.</p> <p>La decisión del Gobierno suizo llega en un momento en el que más de una treintena de países de todo el mundo se encuentra inmerso en la implantación de la factura electrónica. Sin embargo, a diferencia de otros Estados europeos y latinoamericanos, en Suiza este no se plantea como un instrumento para luchar contra la evasión fiscal. De ahí, que se haya establecido un modelo más abierto, que deja fuera por el momento a las pequeñas empresas.</p>

Uno de los errores que se ha evidenciado en las implementaciones de países como México ha sido pensar que la Nómina Electrónica es un requisito o un formato más para cumplir. Se debe ver esta implementación de manera sistémica, poniendo la transacción al centro y buscando integrar la información de la cual se construye la nómina. Cuidar los datos y analizar cómo cuadra la normatividad fiscal con la operación de Nómina, así como velar por el clima laboral, es determinante, pues una incorrecta emisión de dichos datos pone en riesgo a la persona natural; y, por lo tanto, pone en riesgo la armonía de la relación laboral con los colaboradores. (Guarneros, 2021)

En Colombia la Ley 2010 de 2019, y el Decreto 358 del 5 de marzo de 2020 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2020), habla acerca de la evolución de las facturas tradicionales a un documento electrónico que representa la misma validez de un documento físico, lo anterior como principio básico. Sin embargo, todo el marco de Facturación Electrónica busca transformar, digitalmente, la entrega de información para el

reconocimiento tributario con el fin de integrar datos para facilitar su análisis, fiscalización y control. Dentro de este ecosistema de documentos y soportes electrónicos están los pagos o abonos en cuenta, relacionados con la nómina, que se desprenden de una relación laboral o legal reglamentaria. El pasado 11 de febrero de 2021, la DIAN expidió la resolución 000013, por la cual se implementa y desarrolla en el sistema de facturación electrónica la funcionalidad del documento soporte de pago de nómina electrónica y se adopta el anexo técnico para este documento (DIAN, 2021). A partir de este, las empresas deben entregar información personal de sus colaboradores y los pagos derivados de la relación laboral de manera digital.

Todo esto conlleva a pensar cómo está, actualmente, la gestión digital de recursos humanos, ya que, desde la Reforma Fiscal, las empresas requieren la emisión de todos sus comprobantes en formato digital para declarar impuestos ante los entes fiscalizadores y soportar las deducciones y costos de sus impuestos. Por consiguiente, las herramientas tecnológicas usadas para la Gestión Humana deben incluir ingresos, retiros de personal, nóminas, datos personales utilizados para atracción de talento, gestión de competencias, planificación estratégica de plantilla como los cuadros de reemplazos, ascensos, entre otros. (Facturador.com, 2016)

2.1.1. Gestión Humana

Se debe conocer la evolución de la Gestión Humana a fin de comprender la importancia que ésta tiene en las organizaciones y cómo, a lo largo de la historia, ha acompañado los procesos de cambio y transformación asociados a los colaboradores de las compañías.

Las relaciones de Gestión Humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley & Kunda, 1995). Desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación. Precisamente, esa evolución y, en especial, los aportes a los que está llamada la Gestión Humana en el nuevo modelo tecno económico, privilegia el conocimiento y a las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida (Lado & Wilson, 1994). Estas se dividen en cinco etapas que se sintetizan en la siguiente figura:

Figura 2.*Evolución de la Gestión del Talento Humano*

Etapas	Característica
1870-1900	<p>Trabajo productivo, Revolución Industrial y afianzamiento del liberalismo económico en el mundo.</p> <p>Se presenta un desarrollo incipiente del concepto de Gestión, la denominación de administración sistemática. Se busca un comportamiento apropiado del trabajador en el taller, y propender por el bienestar físico y mental del trabajador.</p>
1901-1930	<p>Impacto de la Revolución Bolchevique, desarrolla un nuevo concepto del trabajo, que se asume como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario.</p> <p>Organización Taylorista¹ del trabajo, se establecieron las bases del contrato psicológico Fundamento de la relación trabajador - empresario durante el resto del siglo XX.</p>
1931-1960	<p>Nace las relaciones industriales con instituciones reguladoras y la participación tripartita: trabajadores (sindicato), empresarios, gobierno.</p> <p>Se traslada la preocupación por el taller hacia las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo.</p>
1961-1990	<p>Desarrollo explosivo de las TIC's, las relaciones de interdependencia entre los países, el resurgimiento del libre mercado, el predominio mundial del capital financiero.</p> <p>Nacen nuevos modelos de organización del trabajo y las empresas reorientan su acción al logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión cultural de la organización.</p>

¹ Sistema de organización del trabajo y de los tiempos de ejecución del mismo que sigue los principios señalados por el ingeniero y economista estadounidense Frederick Taylor (1856-1915). El taylorismo intentó cronometrar el tiempo de ejecución del trabajo e ideó un sistema de remuneración que recompensaba el esfuerzo del obrero para de este modo aumentar la producción.

1991 en El modelo neoliberal de organización del trabajo se caracteriza por actuar en
Adelante red, de manera que no se necesita una confluencia espacial.

Se construyen las bases de un nuevo contrato psicológico, que al parecer se edificó sobre la relación Lealtad vs. Potenciación de la persona.

Fuente: Tomada de (Ledezma, Yépez, & Raldíriz, 2015)

Por otra parte, dado que el trabajo no manual pasó a reemplazar al trabajo manual como generador de valor en la empresa, se derrumba el planteamiento taylorista de evitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad del trabajador y, por el contrario, se vuelve algo no sólo deseable, sino un imperativo para ser competitivos; de allí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento. En consecuencia, la acción central de Gestión Humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa como: retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales (Gubman, 2000; Jericó, 2001).

2.2. Prácticas en Gestión Humana

La práctica es la acción que se desarrolla con la aplicación de los conocimientos, por consiguiente, es imperativo analizar cuáles son las prácticas de Gestión Humana. Éstas se definen como las ideas, programas, prácticas o sistemas relacionados con la función de Gestión Humana nuevos para la organización adoptante (Wolfe, 1995). Dichas prácticas están asociadas a capacidades de las compañías para asimilar nuevos modelos organizacionales, introducir nuevas tecnologías, administrar el riesgo, realizar reestructuraciones exitosas y alcanzar comportamientos no parroquiales en el campo humano. (Urrea & Mejía, 2000)

Ulrich & Lake (1992), han categorizado las prácticas de Gestión Humana y, a continuación, se presentan algunas de las características que tienen estas prácticas:

- Se deben conformar en un medio para lograr propósitos estratégicos de la empresa y no en un fin en sí mismas; deben estar encaminadas a crear capacidades organizacionales y elevar la competitividad.
- Hay que hacer la diferenciación entre las funciones propias de la oficina de Gestión Humana, así algunas concuerden con actividades funcionales. Esto no es responsabilidad única de esta área.
- Su función debe darse como un sistema para alcanzar los fines esperados.
- Hay que mantener una alineación, alimentando dicho sistema con variedad de prácticas.
- Necesitan adherencia y manejo por parte de todos los miembros de la organización, no se trata de solo establecerlas, hay que interiorizarlas.
- Su ejecución debe incidir en la capacidad competitiva de la empresa, pues permiten comprometer al cliente, fortalecer su visión de cambio, poner en acción estrategias empresariales y asentar la unidad estratégica.
- No son perdurables, es necesario atender a la transformación acorde con las condiciones del medio, los intereses y necesidades de clientes y de la empresa misma.

Desde la perspectiva de *Business Partner*, se espera que la Gestión Humana, en un proceso de transformación más allá de lograr resultados, posea una capacidad propositiva con respecto a los cambios que debe emprender la organización, por lo que es necesario que esta entienda profundamente el negocio, tenga la habilidad para influir sobre las inversiones a nivel interno y posea una plataforma sobre la cual pueda recomendar a la organización la adopción de nuevas políticas y procedimientos que ayuden al negocio a alcanzar metas. Pero, sobre todo, a crear una cultura de éxito que minimice la resistencia al cambio y favorezca los procesos de transformación organizacional (Harvey, Speier, & Novecevic, 2001).

Además de esto, es indispensable que la Gestión Humana se caracterice como un agente generador de valor a través del liderazgo del aprendizaje continuo, animar a la alta gerencia a abordar iniciativas que rápidamente le permitan a la organización evolucionar y madurar, consolidarse como consultor de la propia organización, y proyectarse como “oficina de cambio”, al mismo tiempo que externaliza las actividades que, a pesar de ser necesarias, no agregan valor. (Bahner & Stroh, 2004).

Sumado a este concepto anterior, está el de Gestión del Cambio. Según Chiavenato (2004), el mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, lo cual exige que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia (Chiavenato, 2004). El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan de manera exponencial. Los avances científicos, tecnológicos, económicos sociales, políticos, entre otros que influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean de servicios, industriales, públicas, hospitales, bancos, universidades, etc. De aquí que el proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de transformación en algunas partes de la organización.

El individuo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. (Chiavenato, 2004).

Con todo esto, la Gestión del cambio se puede definir como la administración de los retos externos que obligan a las compañías a estar en constante transformación. El modelo de cambio se puede describir en cinco etapas, cada etapa de un cambio trae efecto sobre los sentimientos, los pensamientos, el desempeño y la fisiología (Satir, s.f.)

- Etapa 1 - Estatus Quo Tardío. Todo es familiar y cómodo lo que hace que el desempeño sea estable.
- Etapa 2 - Elemento Externo. Esta etapa menciona la resistencia. Un ejemplo de elemento externo son las demandas gubernamentales, tales como la implementación de la Nómina Electrónica, la cual puede generar una fuerte respuesta en las personas.
- Etapa 3 - Caos. Las personas sienten que están perdiendo su identidad y experimentan un sentimiento general de pérdida que les impulsa a una caída en la productividad y un aumento de confusión e indignación.
- Etapa 4 - La idea, la práctica y la integración de la transformación. Una vez que las personas se han tambaleado con el caos llega una etapa en la que dan con la idea de transformación, esta los impulsa a la práctica e integración. Aquí las personas integran los beneficios del elemento externo con su nueva identidad.

- Etapa 5: Nuevo *Estatous Quo*. El Desempeño empieza a estabilizarse a un nivel mayor que el *estatous quo tardío*. Este modelo es cíclico y cada vez los retos externos exigen una adaptación al cambio más rápida y constante.

Es importante mencionar que el profesional de recursos humanos, tal como lo describe Dave Ulrich en su obra titulada *Recursos Humanos Champions*, es aquel que dirige al menos a un trabajador. Adicionalmente indica que los profesionales de RR. HH., deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos, deben ser tanto policías como socios, y deben asumir la responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos a corto y largo plazo. Para que los profesionales de RR.HH. aporten valor a sus empresas, cada vez más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos (p. 54).

A continuación se describen cuatro roles que Ulrich (1997) indica debe desempeñar un Líder y/o Gerente de Recursos humanos y que podrían ser aplicables a cualquier líder que dirige o coordina al menos un colaborador:

Socio Estratégico: Un socio estratégico debe apoyar de cerca a la gerencia y a los líderes del negocio en influenciar y conducir la estrategia desde su implementación, partiendo claramente de su cercanía con la gente.

- El agente de cambio. Contribuye con la gestión de RR.HH asegurándose constantemente una organización dispuesta a la transformación y al aprendizaje, para lo cual debe cuestionarse: ¿cómo mantener a nuestros equipos de trabajo generando cambios?, ¿cómo capitalizar las experiencias y convertirlas en aprendizajes?, o ¿qué cambios hay que hacer en la estructura organizacional y en el “modo de hacer las cosas” para promover los cambios que permitirán el logro de los objetivos organizacionales?.
- El experto administrativo. Agrega valor a la organización a través de la construcción de una infraestructura eficiente, al servicio de la organización, lo que se traduce en: ¿qué debe suceder en lo interno en el RR.HH para ejecutar las funciones de manera eficiente? Se trata de hacer más con menos.
- El campeón de los empleados. Añade valor a la organización al incrementar el sentido de pertenencia y, por ende, el compromiso de los trabajadores, de tal forma que promueva el desarrollo y crecimiento de la misma. Su principal inquietud debe ser:

¿cómo obtener de los trabajadores su mayor contribución al logro de los objetivos organizacionales?

2.2.1. Nómina

Uno de los procesos con los que nació la Gestión Humana fue la nómina, la remuneración por el trabajo desempeñado la ha acompañado desde sus orígenes, cuando se centraba únicamente en la administración de las relaciones industriales, por lo tanto, la nómina hace parte de los procesos transaccionales de Gestión Humana. De acuerdo con Ulrich (1997), los servicios basados en transacciones tienen que ver con gestiones administrativas, preguntas y actividades relacionadas con las respuestas a los requerimientos estandarizados de los empleados que son de rutina. Las actividades basadas en transacciones podrían incluir actividades relacionadas por prestaciones, compensación y pago entre otros.

De esta forma, la Nómina es el proceso que administra y controla el pago de los empleados acorde con la normatividad legal vigente, mediante el proceso de cálculo de sueldos, salarios, prestaciones sociales, horas extras y las retenciones de ley; este proceso requiere orientación al detalle y revisión minuciosa para llevarse a cabo de una manera exitosa.

Generalmente, estos procesos son vistos como repetitivos y manuales, y debido a la normatividad y estructura hermética, con pocos cambios. Sin embargo, el ritmo de cambio por fuera de las empresas debido a la globalización, tecnología flujo de información, etc., obliga a cambiar internamente. Las empresas con mayor capacidad de cambio son más competitivas. Cuando en Gestión Humana crean capacidades para conducir los procesos de cambio, pueden ayudar a otros miembros de la organización a manejarlo (Ulrich, 1997).

2.2.2. Nómina Electrónica

La nómina electrónica es un documento digital que equivale a la nómina tradicional de los empleados. Sin embargo, en el caso de la nómina electrónica, este documento no está impreso en papel, sino que el soporte que utiliza es un archivo digital que será enviado directamente a la DIAN. La nómina electrónica se realiza a partir de distintos programas destinados a tal función, por lo que su desarrollo es además más cómodo que en el caso de las nóminas tradicionales, puesto que estos programas tienen gran parte de sus funciones automatizadas.

2.3. Marco Legal que Fundamenta la Nómina Electrónica

Es importante desglosar algunos aspectos legales, tratados en diferentes leyes, decretos y resoluciones que están implícitos en la resolución 00013 del 21 de febrero de 2021 (DIAN), con el fin de comprender el impacto laboral y legal asociado a esta norma. A continuación, se enuncia los más relevantes para tener en cuenta.

En la Resolución 00013 de 2021, expresamente solicita que:

para efectos de lo previsto en el presente artículo la Unidad Administrativa especial Dirección de impuestos y Aduanas nacionales (DIAN), deberá establecer información y el contenido de los respectivos documentos, así como los términos y condiciones, mecanismos técnicos y tecnológicos que deben cumplir los sujetos obligados a facturar para su elaboración y transmisión a la citada entidad. [...] En virtud de lo anterior, el soporte de pago de Nómina Electrónica se configura como documento soporte de costos, deducciones o impuestos descontables, que se derivan de pagos que se realizan en virtud de una relación laboral o legal y reglamentaria y de los pagos a los pensionados a cargo del empleador. (DIAN, Resolución 00003, 2021)

El Código Sustantivo del Trabajo, artículo 5, define:

El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. (Ministerio de Protección Social Colombia CST, 2011)

El artículo 23, de este Código menciona que, los elementos esenciales del contrato de trabajo son:

La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; b. la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obligue al país; y, c. un salario como retribución del servicio. (Ministerio de Protección Social CST, 2011)

Continuando con el Código, en el artículo 127, se define que:

Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor de los días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y operaciones. (Ministerio de Protección Social CST, 2011)

En el artículo 159, se hace alusión a las Horas Extras como Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal.

La Ley 100 de 1993, contempla que

El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro. (Ministerio de Justicia, Ley 100, 1993)

Ley 100 de 1993, en su artículo 17 afirma el tema de las cotizaciones obligatorias
Obligatoriedad de las Cotizaciones. Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias a los Regímenes del Sistema General de Pensiones por parte de los afiliados y empleadores, con base en el salario que aquéllos devenguen. (Ministerio de Justicia, Ley 100, 1993)

La Ley 100 de 1993, en el artículo 152 habla de los fundamentos que rigen al Sistema

Objeto. La presente Ley establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud, desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras y de control y las obligaciones que se derivan de su aplicación. (Ministerio de Justicia, Ley 100, 1993)

La Ley 100 de 1993, en el artículo 17, establece la forma en la cual se realizará los aportes al Sistema de Seguridad Social en Salud

La cotización al Régimen Contributivo de Salud será, a partir del primero (1o) de enero del año 2007, del 12,5% del ingreso o salario base de cotización, el cual no podrá ser inferior al salario mínimo. La cotización a cargo del empleador será del 8.5% y a cargo del empleado del 4%. (Ministerio de Justicia, Ley 100,1993)

Ley 1393 de 2010, en su artículo 30, establece que

Sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de los trabajadores particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración. (DANE, Ley 1393, 2010)

Lo anterior son los elementos legales básicos que deben conocer y aplicar las áreas de Nómina para realizar el pago de los salarios a los empleados de sus organizaciones, y los cuales, serán fiscalizados a través de la Nómina Electrónica por la DIAN.

La Nómina Electrónica es de implementación obligatoria, sirve como documento soporte para deducir costos y gastos de los contribuyentes. De acuerdo con el siguiente calendario, se debe adoptar por las diferentes organizaciones.

Figura 3.

Calendario

1. De acuerdo con el número de empleado

Grupo	Inicio habilitación	Inicia obligación	Numero de empleados	
			desde	hasta
1	31 de mayo de 2021	1/07/2021	Más de 251	
2		1/08/2021	101	250
3		1/09/2021	11	100
4		1/10/2021	4	10
5		1/11/2021	2	3
6		1/12/2021	1	

2. Calendario de Implementación permanente: Nuevos sujetos 2 meses

3. Sujetos no obligados a facturar: 31/3/2021 habilitación, 31/05/2022 Inicio

Fuente: Resolución 0013 del 11 de febrero de 2021 (DIAN).

Las leyes y decretos mencionados, anteriormente, abordan los conceptos mínimos que se deben contemplar en la implementación de la Nómina electrónica. Estos regulan los

conceptos de devengos y deducciones para realizar el pago de Nómina de manera básica, los cuales son fiscalizados por la DIAN a través de la Nómina electrónica.

3. Método

3.1. Tipo de estudio

Esta investigación se realizará bajo metodología de enfoque cualitativo, la cual tiene como finalidad el conocimiento que posee el hombre de los saberes y experiencias del otro. La investigación cualitativa tiene el objetivo de proporcionar una comprensión del mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Está centrada en los sujetos que exponen la perspectiva del fenómeno de una forma completa. (Suárez, 2008)

Este tipo de enfoque investigativo va acompañada de un elemento descriptivo, cuyo objetivo principal es, en línea con lo cualitativo, llegar a conocer las actitudes, situaciones y costumbres que predominan en la descripción exacta del objeto de estudio, que en este caso es el tema de la implementación de Nómina Electrónica. La investigación descriptiva da paso a la identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables. Se trata no solo de recoger los datos, sino de estudiarlos y analizarlos para obtener resultados que puedan contribuir al saber. Así, este tipo de investigación responde al qué, cómo, dónde, cuándo y quién enfocándose en la búsqueda de características del fenómeno y la explicación a otros asuntos que tienen alguna relación.

Sumado a esto, esta investigación tiene un corte hermenéutico, es decir, lleva en sí el acto de la interpretación. Esta perspectiva provee la posibilidad de análisis teórico para interpretar la subjetividad de los sujetos en el tema de la NE. Dicha subjetividad, acorde con Heidegger, da el carácter constitutivo de lo humano y a través de esa intersubjetividad es posible comunicar significados entre las personas. Este método hermenéutico es el apropiado para el estudio de la acción humana (Heidegger, 2018); brinda una manera de comprender y de estudiar las acciones, y es el observador quien tiene dicha comprensión del contexto y los sujetos.

La hermenéutica involucra la descripción y fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, así como libre, en lo posible, de supuestos teóricos previos y basada en la comprensión práctica, una explicación de la experiencia con herramientas,

artefactos y personas. Cada detalle con el todo del acontecimiento se analiza y el investigador entra a desarrollar la interpretación libre de prejuicios, intereses y expectativas, entendiendo la acción humana y su interrelación con el medio social. De esta forma, este proceso investigativo se enriquece desde la experiencia de los sujetos.

3.2. Instrumento

Como instrumento de recolección de datos se usará una entrevista semiestructurada, (Anexo 1.) Realizando una base de preguntas que permitirán el diálogo y la formulación de nuevas preguntas con el fin de profundizar y entender mejor la situación particular de cada uno de los entrevistados, y así poder documentar y caracterizar sus vivencias durante el proceso de implementación de la NE. (Suárez, 2008)

Cabe resaltar que la entrevista semiestructurada es un instrumento que proporciona datos cualitativos confiables y comparables. Este tipo de entrevista es particularmente conveniente dentro del enfoque cualitativo porque facilita la expresión natural de las percepciones de los sujetos participantes y sus perspectivas haciendo uso del diálogo. La entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (Denzin & Lincoln, 2012), de aquí que este tipo de instrumento permita esa conversación.

Específicamente, la entrevista de corte semiestructurada permite la preparación de un guion temático sobre lo que desea hablar con los sujetos participantes. El sujeto puede expresar sus opiniones, hacer hincapié o complementar sus respuestas e, incluso, salirse del camino trazado para explorar temas que le son relevantes. De aquí que el investigador deba estar atento a observar e interpretar dichas respuestas e introducir temas de interés para el estudio en medio de una conversación natural, pues por medio de la semiestructura, puede tener mayor control sobre los ejes de dicha entrevista.

3.3. Sujetos / Participantes

La muestra es no probabilística, intencionada. Se elegirán cinco empresas colombianas, de diferentes objetos sociales y tamaños con el fin de entender la problemática desde la perspectiva de diferentes sectores. Adicionalmente, porque son empresas que quisieron contribuir a esta investigación de forma voluntaria. Las empresas participantes son

Coberta S.A., distribuidor y mayorista líder en el país con un amplio portafolio de productos de consumo masivo, electrodomésticos, productos de hogar, informática, ferretería y lubricantes.; Grupo Éxito S.A., dedicado al comercio de bienes y servicios; Comerbanc SAS., cuyo propósito es comercializar banano; Universidad EAFIT, empresa cuya finalidad es la prestación de servicios educativos; y, Grupo Nutresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos.

En total se entrevistaron cinco líderes de procesos, quienes son los gerentes del proyecto de implementación de nómina electrónica. En la siguiente tabla, se presentan los datos sociodemográficos donde dos son hombres y tres mujeres. Todos contaban con equipos a cargo, cuatro hacen parte de los equipos de Nómina, y un director administrativo, con amplios conocimientos en Nómina. En cuanto a la antigüedad en el cargo, un participante tenía una antigüedad menos de 5 años y los otros cuatro con antigüedad de más de 5 años en el cargo.

Tabla 1.

Datos sociodemográficos

Categoría	Cargo	Antigüedad en el cargo	Empresa
Individuo 1	Director de Gestión Humana	10 años	Corbeta S.A.
Individuo 2	Jefe de Servicios al Colaborador	15 años	Nutresa S.A.
Individuo 3	Director Administrativo	6 años	Comerbanc S.A.S.
Individuo 4	Analista Líder de Nómina	10 años	Grupo Éxito S.A.
Individuo 5	Coordinador de compensación	4 años	Universidad Eafit

3.4. Análisis de Datos y Procedimiento

El análisis de datos provenientes del enfoque cualitativo es un proceso dinámico y creativo que permite extraer conocimiento de una masa de datos heterogéneos en forma textual o narrativa. El proceso de análisis de datos cualitativos se compone de distintas fases, aunque puede ser un procedimiento iterativo o de aproximación sucesiva. (MEDIACLOUD, s.f.). Las fases principales incluyen:

- Obtención de datos.

- Preparación, revisión y transcripción de los datos a texto.
- Organización de los datos según criterio.
- Categorización de los datos, etiquetado y codificación de los datos, que los prepara para el análisis.
- Análisis de los datos y generación de hipótesis, teorías, conclusiones, etc.

Para el análisis de datos, se revisa la relación entre los objetivos y preguntas formuladas para entrevista semiestructurada, esto permitirá categorizar y asociar cada una de las respuestas al análisis de estas buscando responder y sacar conclusiones que permitan alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.

Tabla 2.

Relaciones

OBJETIVOS	PREGUNTAS RASTREO DE INFORMACIÓN
Objetivo General	
Caracterizar las prácticas utilizadas por Gestión Humana en la implementación de la Nómina electrónica en organizaciones colombianas.	7. Describa cómo ha sido el proceso de implementación de la Nómina electrónica en su compañía. 10. ¿Cuáles son las recomendaciones que usted haría a otras empresas para la implementación de Nómina electrónica?
Objetivos Específicos	
<ul style="list-style-type: none"> Analizar el concepto de Facturación Electrónica y sus implicaciones en los procesos de nómina. 	1. ¿Para usted qué es una Nómina Electrónica? 2. ¿Cuáles son las implicaciones asociadas a la Nómina Electrónica?
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las prácticas generalizadas de las organizaciones objeto de estudio en el proceso de implementación de Nómina electrónica. 	5. ¿Cuáles considera usted que son los factores facilitadores del proceso de implementación de Nómina Electrónica? 6. ¿Cuáles considera usted que son los factores obstaculizadores del proceso de implementación de Nómina Electrónica?
<ul style="list-style-type: none"> Indagar los efectos que ha tenido la implementación de la nómina electrónica, en los procesos de Gestión Humana y en los involucrados de implementarla. 	3. ¿Cuáles son las implicaciones asociadas a la Nómina Electrónica? 4. ¿Cuáles son o han sido las percepciones percibidas frente a la implementación de la Nómina Electrónica? 9. ¿Considera necesario comunicar a los empleados de la compañía el impacto que tiene la implementación de Nómina Electrónica?, ¿por qué?
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los aspectos relevantes de las prácticas en la implementación de la Nómina electrónica que tienen las organizaciones objeto de estudio. 	7. Describa cómo ha sido el proceso de implementación de la Nómina electrónica en su compañía. 10. ¿Cuáles son las recomendaciones que usted haría a otras empresas para la implementación de Nómina electrónica?

3.5. Trabajo de campo

Para llevar a cabo el proceso de recolección de la información se formularon entrevistas semiestructuradas, con el fin de conocer las percepciones y opiniones de los participantes, a partir de las siguientes categorías: noción y percepción, retos profesionales/personales, manifestaciones de los desafíos y factores que intervienen en el proceso de implementación de Nómina Electrónica. Para empezar, en la Tabla 2 se muestra

la relación de los objetivos de investigación establecidos al inicio de la investigación y las categorías de rastreo de la información.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los individuos sujetos de estudio. Para el análisis de los datos se establecieron preguntas que van directamente relacionadas a los objetivos de la investigación. La información se presenta teniendo en cuenta la tendencia de los datos a partir de las respuestas obtenidas por cada uno de los participantes en las categorías. Buscando identificar patrones que ratifiquen el hallazgo, se relacionan también fragmentos de algunas de las respuestas de los entrevistados, como evidencia de la importancia del patrón para, finalmente, cerrar con la conclusión a partir de los resultados obtenidos.

3.6. Análisis de Resultados

El entendimiento del concepto de Nómina Electrónica para las empresas objeto de estudio concuerda con el concepto definido por la DIAN en su resolución 0013 del 26 de febrero de 2021, donde hacen referencia a la generación del soporte para la deducción de costos y gastos asociados al pago por salarios y demás elementos derivados de la relación laboral. Adicionalmente podemos ver como las diferentes compañías asocian el concepto de Nómina Electrónica a la fiscalización y control que busca el gobierno para asegurarse que las empresas no evadan o eludan impuestos, así como para estandarizar y organizar los procesos de nómina al interior de las compañías, objetivo que ha sido común denominador en los demás países de Latinoamérica que han implementado la Nómina Electrónica. Tal como se puede ver en las siguientes aseveraciones de las empresas objeto de estudio y comparaciones con el marco conceptual de la presente investigación:

[...] Proceso natural que hace parte de la transformación digital, proceso de facturación electrónica. Donde una institución gubernamental como la DIAN requiere una información con estructura y metodología para hacer control. Herramienta para mejorar fiscalización. [...] (entrevistado Corbeta, 2021)

[...] La interpreto como un documento soporte valido para la DIAN, una forma de fiscalizar y saber cuánto lo que se le está pagando a los empleados, connotación de ir cada vez sistematizando y más rápido la información [...] (entrevistado Comerbanc, 2021)

[...] Un hijo de la facturación electrónica, documento soporte donde se van a estructuras y reportar a la DIAN todos los pagos a las personas naturales. [...] (entrevistado EAFIT, 2021)

[...] Inicialmente cuando llegaron las primeras resoluciones, pensamos que era una transmisión de datos, una vez se entendió la resolución vimos que es una manera que va a tener esta entidad gubernamental para fiscalizar el pago de Nómina de las compañías en Colombia. [...] (entrevistado Grupo Éxito, 2021)

[...] Documento digital que cumple con las funciones de la nómina digital, y que debe reflejar la retribución percibida por el empleado derivado de una relación laboral, con el fin facilitar fiscalización por parte de un ente gubernamental como lo es la DIAN. [...] (entrevistado Nutresa, 2021)

Frente a definiciones que van acorde al proceso de implementación en Latinoamérica (Barreix & Zambrano, 2018), la Facturación Electrónica ha sido un proceso innovador y ha contribuido con las actividades de transparencia fiscal. También, ha sabido utilizar los desarrollos tecnológicos disponibles para mejorar el control de los tributos y hacer más eficientes los servicios de las Administraciones Tributarias.

Otros de los aspectos importantes que se pueden analizar de los resultados de las entrevistas es la relevancia por realizar revisiones a los procesos y conceptos de nómina validando el cumplimiento de la ley, las prácticas de Gestión Humana y nómina previas a la salida de la resolución y que son fundamentales para augurar un equilibrado resultado de implementación de la resolución 00013 de 26 de febrero 2021, se puede ver como independiente del tamaño de la empresa, esta revisión es fundamental para cuidar que la información sea entregada correctamente a la DIAN.

[...] Para la compañía para la cual represento el reto está asociado a la configuración del sistema de por qué nosotros hemos asegurado la arquitectura de los conceptos de nómina tienen una naturaleza si es o no ingreso laboral, si hace base o no para deducciones de ley, nos impone un esfuerzo en los sistemas de información para asegurar lo que requiere la DIAN [...] (entrevistado Corbeta, 2021)

[...] Nosotros estamos muy de la mano del software, grupo de conceptos, y en esos grupos de conceptos nos ha toca hacer una revisión parcial de todos los grupos y conceptos de nómina, hay cosas obligatorias, voluntarias, enfocarnos en ese sentido de esos conceptos, que va ligado a lo que manejan en la nómina.

Se ha realizado revisiones, porque pueden variar, apenas estamos en la etapa de exploración, se deben hacer los ajustes con el proveedor [...] (entrevistado EAFIT, 2021)

Es importante entender que todo el marco legal relacionado a los componentes laborales y tributarios para salarios es un eje importante que deben comprender y manejar las compañías y, aunque los proyectos de nómina electrónica están a cargo de las áreas de nómina de las compañías objeto de estudio, todas coinciden en la importancia de apoyarse de las áreas contables, tributarias y legales de las organizaciones con el fin de garantizar un proceso de 360 en la implementación evitando que se presenten omisiones que puedan resultar en sanciones cuantiosas para las mismas, tal como lo aseguran los participantes:

[...] Estamos revisando nuestros procesos y prácticas la idea es transmitir lo correcto. Revisando como liquidamos la nómina, estamos revisando y ser muy precisos, revisar el código laboral, los límites de cómo se puede liquidar la nómina, revisando seguridad y salud en el trabajo. No exceder las horas extras y revisar cómo se integran las normas, revisar en un entorno completo si al modificar algo está impactando algo adicional [...] (entrevistado Comerbanc, 2021)

[...] Que haya muy buen apoyo de las áreas involucradas [...] (entrevistado EAFIT, 2021)

[...] El equipo tributario de la compañía debe acompañar por completo la implementación de este proyecto, ya que en definitiva este documento será su único soporte para la deducción de costos y gastos al momento de la declaración de renta [...] Ser muy responsables con la información a transmitir a la Dian, ya que un reporte mal elaborado puede perjudicar ante la Dian a la compañía y al empleado como persona natural [...] (entrevistado Grupo Éxito, 2021)

[...] Estudiar muy bien la resolución y leerlo, hacer un plan de trabajo muy organizado, requiere una agenda, un equipo, liderazgo articular varias áreas, una muy buena selección del proveedor tecnológico, y que las decisiones que se tomen sean validadas por las instancias legales, tributarias y contables de la compañía [...] (entrevistado Nutresa, 2021)

Otro de los aspectos importantes que podemos inferir del análisis de resultados, es la importancia de la tecnología, un software de nómina y un buen proveedor tecnológico facilitan el proceso de implementación, sin embargo, el tamaño de la empresa afecta directamente esta relación, debido a que las empresa más pequeñas no cuentan con todos los recursos para invertir en tecnología que maneje estos procesos de back office, tal como lo mencionan las siguientes empresas objeto de estudio:

[...] Mirar cómo se implementa, NOMIAPP, reuniones con el proveedor, acelerando el proceso de nómina electrónica, va más allá de tener lo técnico y retroalimentación de la empresa [...] (entrevistado Comerbanc, 2021)

[...] Un buen software de Nómina, donde puedan tener consolidada la información. Las entidades gubernamentales deben tener en cuenta las capacidades de las diferentes compañías y lo que implica implementar las resoluciones cuando no se cuentan con los mismos recursos que empresas de otros sectores y con más recursos [...] (entrevistado EAFIT, 2021)

Los retos para las compañías más grandes se encuentran en la parametrización de los sistemas y los tiempos de implementación, ya que de acuerdo con el calendario son las primeras en salir a producción con la Nómina Electrónica y las casuísticas que presentan por ser compañías que llevan muchos años en el mercado, tal como lo manifiestan:

[...] Para la compañía para la cual represento el reto está asociado a la configuración del sistema de por qué nosotros hemos asegurado la arquitectura de los conceptos de nómina tienen una naturaleza si es o no ingreso laboral, si hace base o no para deducciones de ley, nos impone un esfuerzo en los sistemas de información para asegurar lo que requiere la DIAN [...] (entrevistado Corbeta, 2021)

[...] El proceso de nómina en la compañía está muy bien estructurado, es un proceso muy bien definido y estandarizado donde se da la tranquilidad a compañía que estamos pagando bien, conforme lo señala la ley y políticas de la Compañía, pero es posible que para poder cumplir con la resolución debamos cambiar la forma del cómo hacer las cosas sin ir a afectar el cumplimiento de las normas, políticas y la confiabilidad del proceso, por lo tanto se requiere tener una muy buena actitud frente a los cambios que se puedan generar y que las acciones a tomar no afecten a la compañía ni a los empleados [...] (entrevistado Grupo Éxito, 2021)

[...] todo ese camino recorrido ha sido muy fácil, nuestros sistemas están adecuados [...] (entrevistado Nutresa, 2021)

Por último, se puede ver como las compañías objeto de estudio, independientemente de su tamaño comparten la sensación de estrés y ansiedad que ha generado en los equipos la implementación de la nómina electrónica debido que deben liderar el proyecto y, adicionalmente, continuar con sus funciones del día a día. Los tiempos de implementación impuestos por la DIAN, imprimen un grado de dificultad al proyecto, el impacto que tiene la

entrega de esta información no solo para las compañías sino para los empleados los hace contemplar la posibilidad de comunicar a todos los colaboradores acerca de esta resolución, pensando cómo transmitir esta información de forma clara y sencilla que pueda ser comprendida por cada uno de los empleados, tal y como lo expresan:

[...] La falta de tiempo, con tantas cosas encima, cansa la mente no está igual, la gente está desmotivada [...] (entrevistado EAFIT, 2021)

[...] El tiempo, ya que es una incertidumbre, la Dian habilita unas fechas para la implementación del piloto, pero se mueven constantemente, ponen a correr a las compañías, pero la Dian no va al mismo ritmo [...] (entrevistado Grupo Éxito, 2021)

[...] Equipo estresado por los tiempos, y todo lo que hay que realizar por lo que hay que hacer, de no contar con la info o que no se pueda obtener, primer barrido que se tenía y que no se tenía, cuales se debía captura, nos día una proporción muy positiva más del 90% estaba listo [...] (entrevistado Corbeta, 2021)

4. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo caracterizar las prácticas utilizadas por Gestión Humana en la implementación de la Nómina Electrónica en organizaciones colombianas. Para ello se abordaron cinco empresas del país con el fin de conocer las diferentes percepciones y prácticas frente a este proceso y el impacto que tiene en las prácticas actuales de Gestión Humana, así como la forma en la que perciben los integrantes de los equipos de Nómina todo este asunto.

A lo largo de este camino investigativo se hizo clave el análisis del concepto de facturación y la revisión de este en los sujetos inmersos en la investigación, a la vez, la observación de la forma en la que este concepto (facturación electrónica) se enmarca en los procesos de nómina, encontrando que todos los individuos entrevistados coinciden en que el entendimiento del término, de la resolución y el anexo técnico es vital para una implementación de la norma. Sumado a esto, se resalta el hecho de que la validación de los conceptos de nómina asociados a la normatividad vigente y el acompañamiento de las áreas contables, jurídicas y de relaciones laborales, permiten analizar de manera completa el impacto del reporte de la nómina a la DIAN, definiendo un equipo interdisciplinario que

pueda sustentar las decisiones de cambios y clasificaciones en los canales definidos para esto en el anexo técnico.

También, fue esencial identificar las prácticas generalizadas en esta implementación de la nómina electrónica en las organizaciones objeto de estudio, encontrando que la revisión de la resolución y entendimiento de la misma es un insumo importante para iniciar con el desarrollo de las actividades de implementación, así como la revisión de los conceptos de nómina, el cumplimiento de las leyes en el pago de los mismos, la alineación con las áreas de Relaciones Laborales, Impuestos y Contables de las compañías a fin de asegurar un 360 en dicha revisión y garantizar el entendimiento global de la norma.

El conjunto de la conceptualización y reconocimiento de prácticas condujo a indagar los efectos que esta implementación ha tenido, observando que las compañías entienden como punto clave y de partida la transformación digital que está viviendo el Gobierno, lo que busca con todo el proceso de Facturación Electrónica y los beneficios en la fiscalización y control por parte de estas entidades gubernamentales. Adicionalmente, el impacto que se tiene que realizar correctamente en el proceso de transmisión de la nómina debido a que es el único medio válido para la deducción de costos y gastos asociados a las cuentas de personal.

De esto subyace el determinar que dicha transformación digital conlleva a ver la importancia de tener un software de nómina flexible que contenga de manera centralizada toda la información necesaria para la transmisión, para esto empresas como la Universidad Eafit y Comerbanc, mencionaron como reto importante la sistematización de la nómina y consideran que las entidades gubernamentales deberían tener en cuenta en sus proyectos a lo que se deben enfrentar compañías con menos recursos y que, por ende, deben incurrir en mayores costos para lograr implementar y cumplir a cabalidad los requerimientos de ley. Sin embargo, están abiertos al cambio y consideran que estos decretos y resoluciones les permiten estandarizarse y formalizar aún más sus procesos, ayudándoles a crecer.

Otro elemento relevante para compañías más grandes está en el tiempo de implementación, ya que a pesar de que cuentan con diferentes recursos y sistemas de nómina robustos, deben realizar las adecuaciones y parametrizaciones necesarias para esto. Por ejemplo, la casuística de cada una de estas compañías, la cantidad de empleados y de información clasificada como Big Data, imprime un grado de complejidad ya que no solo

deben realizar las adecuaciones técnicas, también deben realizar pruebas a todos estos casos particulares que presentan para garantizar la correcta ejecución del proyecto de Nómina electrónica. Estas compañías comparten el mismo pensamiento de las PYMES en cuanto a la estandarización y formalización de los procesos, tal como sucedió con la implementación de la planilla única de autoliquidación o los ajustes que tuvieron que realizar luego de fiscalizaciones por parte de la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscal UGPP.

Finalmente, en este proceso se resalta también lo sustancial del avance que han tenido las compañías en facturación electrónica, lo que ha permitido entender el proceso ante la DIAN. La elección de un proveedor tecnológico -se reitera- facilita el entendimiento de los pasos de implementación y asegura la transmisión de datos de manera organizada, segura y oportuna, por lo tanto, todas las empresas entrevistadas comparten su opinión respecto a esta elección lo que conlleva a deducir que, si bien los ajustes son variados, estos son necesarios para desarrollar una pertinente Facturación Electrónica de Nómina.

5. Referencias

- Bahner, R., & Stroh, L. (2004). The transformation management model: A total evaluation route to business change success. *Problems and Perspectives Management*, 4, 180-191.
- Barley, S., & Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. Lealtad y sentimiento. *Revista Tecnológica Administrativa*, 9(20), 135-192.
- Barreix, A., & Zambrano, R. (marzo de 2018). *La Factura Electrónica en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Interamericano de Administraciones tributarias. Nueva York / Panamá.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración del Recurso Humano: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chumaceiro, A., Hernández, J., Meléndez, Y., & Acurero, M. (2017). *Responsabilidad universitaria y sociedad del conocimiento para la generación de competencias TIC*. Bogotá: Fondo editorial UNERMB.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *El campo de la investigación cualitativa. Vol. I*. España: Gedisa.
- DANE. Ley 1393. (12 de julio de 2010). *dane.gov.co*. Obtenido de Ley 1393 de 12 de julio de 2010 [PDF]: <https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/decreto-1170-2015/decreto-1393-10.pdf>
- DIAN. (2021). *dian.gov.co*. Obtenido de DIAN: <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resolución%20000013%20de%2011-02-2021.pdf>
- DIAN. Resolución 00003. (11 de febrero de 2021). *dian.gov.co*. Obtenido de DIAN: <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resolución%20000013%20de%2011-02-2021.pdf>

- Facturador.com. (10 de junio de 2016). *facturaelectronico.com*. Obtenido de Facturador.com: <https://www.facturadorelectronico.com/blog/2016/06/gestion-electronica-de-recursos-humanos-la-tendencia-empresarial.html>
- General Electry Company. (2001). GE Annual Report. Estados Unidos.
- Gerencie.com. (s.f.). *gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/nomina-electronica.html>.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. México: McGraw-Hill.
- Guarneros, A. (18 de febrero de 2021). Nómina electrónica: Novedades y retos frente a su implementación [Video]. México. <https://www.youtube.com/watch?v=Df4NBTSsJbI>.
- Harvey, M., Speier, C., & Novecevic, M. (septiembre de 2001). A theory based frame work for strategic human resource management. *International Journal of Human*, 12(7), 898-915.
- Heidegger, M. (2018). *Ser y Tiempo [Trad. Jorge Eduardo Rivera]*. Universitaria. Edición digital <http://www.philosophia.cl>.
- Juárez, C. (2006). *Ya no quisiera ni ser yo: La experiencia de la violencia doméstica en un grupo de mujeres y varones provenientes de zonas rurales y urbanas en México*. España: Universitat Rovira i Virgili.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Comeptitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*(19), 699-727.
- Ledezma, Y., Yépez, R., & Raldíriz, O. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de gestiondeltalentohumano2015. [Blog]: <http://gestiondeltalentohumano2015.blogspot.com/p/sujeto-docente-contemporaneo.html>

- MEDIACLOUD. (s.f.). *¿Qué es el análisis de datos cualitativos y cómo se realiza?*
Obtenido de mdcloud.es [Blog]: <https://blog.mdcloud.es/que-es-el-analisis-de-datos-cualitativos-y-como-se-realiza/>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2020). *incp.org.co*. Obtenido de Decreto 358 [Ministerio de Hacienda y Crédito Público]:
<https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Decreto-358de2020-06032020.pdf>
- Ministerio de Justicia, Ley 100. (23 de diciembre de 1993). *suin-juriscol.gov.co*. Obtenido de SIstema Único de Información Normativa: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1635955>
- Ministerio de Protección Social Colombia CST. (2011). *ilo.org*. Obtenido de Código Sustantivo del Trabajo:
<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Parra, J., & Müller, C. (2017). *9 claves para una gestión humana estratégica*. . Ediciones de la U. LID editorial.
- Satir, V. (s.f.). Obtenido de <http://stevensmith.com/ar-satir-chage-model/>
- Suárez, P. (2008). *Metodología de la Investigación: Diseños y técnicas*. Bogotá: Orión Editores Ltda.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1992). *Prácticas gerenciales: instrumentos para la acción. En Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Urrea, F., & Mejía, C. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en el Valle del Cauca*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Welsh, J. (2000). Relishing Change. *Annual Report*, (pág. 4).

Wolfe, R. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their and implementation. *Human Resource Management*, 34(2), 313-327.

Anexo 1.

Protocolo de Entrevista

Caracterizar las prácticas utilizadas por Gestión Humana en la implementación de la Nómina electrónica, en organizaciones colombianas.

Datos de identificación

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

Retos e implicaciones profesionales, tecnológicas y de procesos percibidos por los integrantes de los equipos de Nómina de la compañía, frente a la implementación de la Nómina Electrónica:

1. ¿Para usted qué es una Nómina Electrónica?
2. ¿Cuáles considera usted que son los retos más relevantes en la implementación de Nómina Electrónica?
3. ¿Cuáles son las implicaciones asociadas a la Nómina Electrónica?

Las actitudes percibidas frente a la implementación de la Nómina Electrónica:

4. ¿Cuáles son o han sido las percepciones percibidas frente a la implementación de la Nómina Electrónica?

Factores facilitadores y obstaculizadores en el proceso de implementación de la Nómina Electrónica

5. ¿Cuáles considera usted que son los factores facilitadores del proceso implementación de Nómina Electrónica?
6. ¿Cuáles considera usted que son los factores obstaculizadores del proceso de implementación de Nómina Electrónica?

7. Describa cómo ha sido el proceso de implementación de la Nómina electrónica en su compañía.

Percepciones frente a las ventajas y desventajas de la implementación de Nómina Electrónica

8. ¿Cuáles considera usted que son las ventajas y desventajas de la implementación de Nómina Electrónica?
9. ¿Considera necesario comunicar a los empleados de la compañía el impacto que tiene la implementación de Nómina Electrónica?, ¿por qué?
10. ¿Cuáles son las recomendaciones que usted haría a otras empresas para la implementación de Nómina electrónica?